

## Unidad 4 Comunicación y conflicto

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional) es una institución que opera a nivel mundial en los campos de recursos humanos, capacitación profesional y diálogo. Nuestros programas que apuntan al desarrollo de personal y organizaciones (Capacity Building) están dirigidos a profesionales y cuadros ejecutivos de la política, la administración pública, la economía y la sociedad civil. Por encargo del Gobierno Federal trabajamos en la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. Además, asesoramos a la economía alemana en proyectos de Cooperación Público-Privada (Public Private Partnership). Ofrecemos a jóvenes procedentes de Alemania la oportunidad de adquirir experiencias en el mundo entero mediante la participación en programas de intercambio.



InWEnt  
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH  
Capacity Building International, Germany  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn  
Fon +49 228 4460-0  
Fax +49 228 4460-1766  
www.inwent.org



Por encargo de  
Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo

gtz

inWEnt  
Capacity Building International  
Germany

## Unidad 4 Comunicación y conflicto

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional) es una institución que opera a nivel mundial en los campos de recursos humanos, capacitación profesional y diálogo. Nuestros programas que apuntan al desarrollo de personal y organizaciones (Capacity Building) están dirigidos a profesionales y cuadros ejecutivos de la política, la administración pública, la economía y la sociedad civil. Por encargo del Gobierno Federal trabajamos en la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. Además, asesoramos a la economía alemana en proyectos de Cooperación Público-Privada (Public Private Partnership). Ofrecemos a jóvenes procedentes de Alemania la oportunidad de adquirir experiencias en el mundo entero mediante la participación en programas de intercambio.



InWEnt  
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH  
Capacity Building International, Germany  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn  
Fon +49 228 4460-0  
Fax +49 228 4460-1766  
www.inwent.org



Por encargo de  
Ministerio Federal de  
Cooperación Económica  
y Desarrollo

gtz

inWEnt

Capacity Building International  
Germany



# Unidad 4

## Comunicación y conflicto

## **Tito Antonio López Aparicio**

Consultor, moderador, docente y facilitador presencial desde 1990, alumni de InWEnt (DSE 1995), tele facilitador virtual de campo latino y gc21 desde el 2000. Abogado, asesor de la Iglesia Católica en Bolivia, con experiencia de trabajo en desarrollo social y gestión de recursos humanos. Entrenador en manejo constructivo de conflictos (InWEnt), teletutor, asesor, facilitador con enfoque participativo y miembro de equipos multidisciplinarios en trabajos de asesoría en conflictos, efectividad personal y desarrollo organizacional.

Los contenidos de estos materiales se han enriquecido gracias a los significativos aportes de importantes actores involucrados al tema conflictos. Debemos subrayar que su contribución ha resultado valiosa para la concreción de esta publicación.

© InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH

Capacity Building International, Germany

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn, Alemania

Fon +49 228 4460 - 0

Fax +49 228 4460 - 1766

[www.inwent.org](http://www.inwent.org)

División 2.04

Fomento a la Democracia y Reformas Administrativas

**Directora de Programas**

Ingrid Rösner

**Oficina Regional para los Países Andinos – InWEnt**

**Directora Regional Países Andinos**

Brigitta Villaronga Walker

**Coordinadora de Programas**

Caterina Jochmann

**Consultora Técnica de Programas**

Yenny Melgar Hermoza

[descentralizacion@inwent.org.pe](mailto:descentralizacion@inwent.org.pe)

[www.inwent.org.pe](http://www.inwent.org.pe)

**Experto temático:** Tito López

**Responsable de producción:** Yenny Melgar Hermoza

**Cuidado de edición:** Ricardo Carrera Salazar

Perú, setiembre 2008



## Presentación

La importancia de la comunicación se resalta en el contenido de la presente unidad. La presente publicación se inicia «Comprendiendo el conflicto» (conceptos esenciales o claves en unidad 1), luego «analizando el conflicto» (conceptos y herramientas para el análisis del conflicto en la unidad 2), después «Planificando para la acción» con las estrategias, enfoques, actividades y métodos para el manejo constructivo y la transformación pacífica de conflictos en la unidad 3. Pero el compromiso de manejar conflictos constructivamente buscando su transformación pacífica no será posible si no trabajamos en las capacidades comunicacionales tanto personales como organizacionales. Cada uno(a) de nosotros(as) es un actor clave para la transformación de conflictos desde la posición en la

que ocupamos en nuestras organizaciones e instituciones. Y para cumplir con efectividad nuestro rol debemos trabajar en nuestro perfil personal para ser buenos y efectivos comunicadores.

La comunicación en situación de conflicto por lo menos debe tomar en cuenta y partir del contexto, reconocer la relación bidireccional emisor-receptor, resaltar la importancia del medio y del mensaje. Así que toca revisar nuestro modelo o paradigma de comunicación que tenemos actualmente para adecuarnos a un enfoque de comunicación no violenta en la que sea cotidiana la escucha activa, el parafraseo, la formulación y reformulación, la comunicación honesta y la construcción de confianza.



## Introducción

En esta última unidad nos centraremos en las siguientes cuestiones: ¿Cómo podemos desarrollar acciones para manejar constructivamente conflictos en nuestro entorno inmediato? Una vez que hemos aprendido o reforzado nuestras capacidades para desarrollar y reflexionar sobre una estrategia de intervención, debemos actuar, pero ¿cómo hacerlo? ¿Qué tipo de pasos debemos tomar de ahora en adelante? ¿Cómo ganamos la confianza y el respeto de las demás personas para poder ocuparnos del conflicto? ¿Qué habilidades comunicacionales necesitamos para gestionar un conflicto en una forma responsable y creativa?

## Habilidades de comunicación

En esta última sección del manual, pondremos atención a las habilidades clave o centrales de comunicación que pueden facilitar su actuación como un transformador constructivo de conflictos.

Antes de entrar en el desarrollo de un plan de acción y en los pasos que necesita tomar, nos centraremos en algunas habilidades o destrezas necesarias para emprender la acción.

Nos centraremos en 5 habilidades de comunicación:

1. Escucha activa.
2. Parafraseo.
3. Comunicación honesta.
4. Formulación y reformulación.
5. Construcción de confianza.

### Escucha activa

Es una habilidad de comunicación necesaria para la facilitación, mediación y conciliación. La escucha activa ayuda a las partes a enviar mensajes claros y a saber si sus mensajes fueron escuchados correctamente. También es una habilidad indispensable para los negociadores que utilizan la técnica de negociación por intereses. Toda persona que esté comprometida en la transformación constructiva de conflictos debe ser una escuchadora activa.

Siendo conscientes de la importancia de la escucha activa, ésta tiene lugar en cuatro niveles diferentes:

- La **cabeza**: para escuchar para conocer hechos y otras formas de información o datos.
- El **corazón**: para escuchar e identificar los sentimientos. Se suele asociar al conflicto con fuertes sentimientos de ira, frustración, decepción, entre otros. Los sentimientos fuertes en general bloquean el camino a las discusiones racionales y, por lo tanto, se tienen que identificar y hay que ocuparse de ellos antes de proceder a los asuntos de fondo.
- El **estómago**: para escuchar las necesidades humanas básicas. Identificar qué necesidades básicas están motivando el conflicto y distinguir entre necesidades, posiciones e intereses, además de satisfacciones.
- Los **pies**: para escuchar las intenciones o el deseo. Identificar en qué dirección la persona o el grupo se está moviendo y cuán fuerte es su compromiso.



Algunas recomendaciones para lograr la práctica de la escucha son:

- Demuestre que está escuchando a través de indicios o expresiones verbales y no verbales.
- Escuche en los cuatro niveles (cabeza, corazón, estómago y pies) y refleje sus impresiones usando las varias habilidades de la escucha activa.
- Deje que la persona haga saber si usted ha reflejado co-

rectamente o no el mensaje que usted ha escuchado y su intensidad. Si no lo ha hecho de forma correcta, haga preguntas para clarificar y transmitale al que está hablando que lo ha comprendido con una afirmación modificada.

### Principios que sostienen la escucha efectiva

- Que el ambiente creado para que quien toma la palabra sea seguro, especialmente en términos de la reducción de consecuencias negativas por haber expresado un cierto mensaje.
- Que quien escucha esté centrado en lo que está tratando de comunicarle el que habla.
- Que quien escucha sea paciente y no saque conclusiones acerca del mensaje.
- Que quien escucha use técnicas que le permitan al que habla verificar o corregir la emoción o el contenido del mensaje.
- Que quien escucha no efectúe juicios de valor sobre lo que lo escucha o sobre que siente quien le está hablando.

### ¿Cómo alcanzar los objetivos de la escucha activa?

- Esté atento.
- Esté alerta y no se distraiga.
- Interésese por las necesidades de la otra persona, y hágales saber que le importa lo que se dice.
- No emita juicios ni críticas.

### Formas de escuchar efectivamente

- **Use su cuerpo** para crear una atmósfera positiva con su comportamiento no verbal, es decir, tener un contacto visual apropiado, asentir con la cabeza, presentar expresiones faciales y gestos corporales hacia él que habla (cabeza, brazos, piernas), modular un tono de voz de manera que sea amable y respetuoso.  
Algunos investigadores afirman que el 80% de la comunicación se trasmite a través del lenguaje del cuerpo, o sea que nos comunicamos con nuestros cuerpos, nuestros rostros, nuestros ojos y con nuestro tono de voz. Debemos revisar que y como lo hacemos cuando hablamos. Cada cultura tiene su propio lenguaje corporal y los facilitadores, mediadores y conciliadores deben pensar críticamente cómo usar el lenguaje del cuerpo de tal manera que se entienda lo fundamental: «Ansío escucharle y entenderle».
- **Responda** «Cuénteme más» o «Me gustaría saber de...»
- **Resuma** los puntos de vista básicos del que hable como los ha escuchado. Un resumen es una reafirmación de los puntos claves de la información provista por el que habla. Use resúmenes para centrar al que habla en términos de

las cuestiones y los problemas a solucionar, en vez de que se centre en las personalidades.

- Haga **notas breves** en su cuaderno para poder hacer un buen seguimiento, ¡pero no se sumerja en ellas!
- **Parafrasee** o repita en sus propias palabras.

### Si usted no quiere escuchar efectivamente

- Use frases chocantes como «no es tan malo», «se está ahogando en un vaso de agua», «sólo cálmese».
- Déjese atrapar emocionalmente, póngase enojado, descontento o discutor. Deje que sus valores o tendencias interfieran con lo que usted entiende que se está diciendo.
- Ensaye en su propia cabeza.
- Haga conclusiones apresuradas y juzgue.
- Aconseje o recomiende rápido y sin que se lo soliciten.
- Simule que escucha.
- Seleccione lo que escucha.
- Interroge, sondee o haga preguntas fuertes e inquisidoras.

### Parafraseo

Además de la escucha activa, hay otra habilidad de comunicación de gran importancia en el trabajo de prevención y transformación de conflictos: parafrasear o expresar en sus propias palabras lo que la persona que habla ha dicho. Parafrasear es una herramienta de comunicación muy poderosa que sirve:

- Para enfatizar nuevas formas de comprender o de hacerse una idea.
- Para hacer avanzar la conversación.
- Para profundizar hacia otros niveles. Si se parafrasea bien, se suelen lograr respuestas más reflexivas.
- Para hacer más lenta la conversación entre las partes.
- Para «lavar» afirmaciones viciosas o insultantes para que sean menos inflamatorias y retengan los puntos básicos que se quiere comunicar.

Hay diferentes formas de parafrasear. En general, hay algunas reglas referentes a cómo parafrasear.

- **Céntrese en la persona que habla, no en usted mismo.** «Usted sintió...», «usted está diciendo...», «usted cree». **No utilizar:** «sé exactamente cómo se siente... «Estuve en situaciones como esa yo mismo»
- **Parafrasear puede ser efectivo en cuatro niveles:**  
**Repita los hechos (nivel de la cabeza):** «Su cosecha ha sido nuevamente destruida por el ganado de su vecino».  
**Refleje los sentimientos (nivel del corazón):** El lenguaje del cuerpo y el tono de voz le guiarán a los sentimientos. «Y se siente enojado, amargado y preocupado por lo que comerá su familia»

*Refleje las necesidades (nivel del estómago):* «Necesita compensación financiera y necesita que le aseguren convincentemente que esto no sucederá nuevamente (seguridad)».

*Refleje intención o atención (nivel de los pies):* «Quiere resolver el problema lo antes posible»

- Lo que se parafrasea no contiene un juicio o una evaluación pero describa enfáticamente.

- **Actúe como un espejo, no como un loro.** Parafrasear es como reflejar en un espejo el significado de las palabras emitidas por el orador pero no se repite simplemente lo que se dice. Por ejemplo:

**Orador.** «Me dolió profundamente cuando me di cuenta de que lo habían hecho a mis espaldas. ¿Por qué no pueden venir y hablar conmigo, y darme una oportunidad de que arregle las cosas con ellos?»

**Parafraseado.** «Entonces, ¿se sintió herido porque no vinieron directamente a usted para resolver la cuestión? **No utilizar:** «Por lo tanto, le dolió profundamente que lo hayan hecho a sus espaldas. ¿Hubiera deseado que le hubieran dado una oportunidad para arreglar las cosas con ellos?»

- El texto **parafraseado** debería ser **más corto que la afirmación original** y debe usarse después de ciertos puntos específicos. Un resumen es similar a un texto parafraseado pero es más largo y se utiliza para resumir todos los puntos claves que ha realizado una de las partes en una oración.

- Parafrasear y otras habilidades de comunicación, por ejemplo, como saber hacer preguntas pueden ser extremadamente útiles para:

- «Lavar» el lenguaje, es decir, reformular la oración de tal manera que se omitan palabras insultantes:

De «*Él es un mentiroso*» por «*Le cuesta creerle*».

- Ocuparse de las generalidades y llevar a las partes hacia puntos específicos:

De «*Siempre viene tarde...*» por «*¿Cuándo viene tarde?*» o «*¿Por qué llega tarde?*»

- Especificar o definir un sustantivo o verbo no especificado:

De «*Simplemente no me gustan las cosas como esas*» por «*Díganos qué le desagrada*». De «*Siempre habla con dos lenguas*» a «*¿Cuándo hizo afirmaciones contradictorias?*» o «*¿Qué ha dicho y a quién?*»

- Hablar de los otros:

De «*Pasa que sé que nadie aquí confía en él.*» a «*Hablando de la experiencia que tiene con el Sr. X díganos qué es lo que más le molesta...*»

- Subrayar lo positivo.

## Comunicación honesta

Los objetivos de la comunicación honesta son:

- Comunicar clara y honestamente una percepción y los sentimientos sobre un problema sin atacar, culpar o herir a otra persona –actitud–.
- Abrir la discusión sin generar una actitud defensiva en la otra persona.

## Importancia de la comunicación honesta

Además de la buena (activa) escucha, la transformación de conflictos depende de la comunicación honesta.

Cuando las personas son confrontadas con una situación que las hace sentirse incómodas, normalmente responden de dos maneras: se escapan o luchan. Hay momentos en los cuales es necesario escapar (por ejemplo, cuando nos ataca una pandilla) o luchar (cuando nuestra vida se ve amenazada). Pero en general, estas respuestas típicas no son muy útiles para resolver los problemas.

Por ejemplo, la Sra. Zaida es una profesora de matemáticas que está tratando de enseñar conceptos difíciles a un grupo de estudiantes. Está por finalizar el día, tiene dolor de cabeza y se siente cansada. Por su parte, el alumno Sebastián no comprende bien las matemáticas, se siente frustrado y aburrido y comienza a hablar con un amigo, a pesar que la docente le ha pedido que se concentre.

La **respuesta de huida** es como sigue: La Sra. Zaida sale de la clase, va al salón de profesores, toma una pildora para el dolor de cabeza y se sienta para esperar que acabe el día. Ha evitado una confrontación con Sebastián, pero ¿ha resuelto el problema?

La **respuesta de lucha** es: La Sra. Zaida le grita a Sebastián. «Eres un niño desobediente e inútil. Reprobarás esta asignatura y no llegarás a nada en la vida. Sal de mi salón». La Sra. Zaida se ha confrontado con el problema, ha atacado, pero una vez más, ¿se ha resuelto el problema?

En este tipo de charla honesta o de lenguaje «yo» es necesario que sucedan dos cosas:

- Tengo que centrarme en mis propios sentimientos y pensamientos y comunicarlos como míos.
- No culpo o ataco al otro, ni lo acuso o insulto. Le digo a la otra persona que tengo estos pensamientos y sentimientos a causa de su comportamiento y creo la posibilidad de que el otro responda.

Algunas preguntas para hacerme a mí mismo cuando estoy construyendo un mensaje «yo»:

- ¿Está mi mensaje «limpio» en el sentido de que no culpo, acuso o insulto?
- ¿Estoy describiendo el problema de forma precisa y honesta?

- ¿Expresé mis sentimientos clara y honestamente?
- ¿Realicé la afirmación de tal manera de que llevé a una discusión abierta o cerré el asunto a través de lo que dije o la forma en la que lo dije?

Parece una contradicción resaltar la importancia de la comunicación honesta, pero es común en las relaciones sociales la comunicación formal o aparente –por no decir deshonestas– porque estamos muy condicionados a «qué dirán».

## Formulación y reformulación

### ¿Qué es una formulación?

Cuando hablamos de formulación y reformulación se hace necesario que describamos qué queremos decir con estos términos. Pensemos en el marco de una foto que rodea un evento o una interacción. En este marco está la foto que queremos comunicar. Una obra de arte, una pintura por ejemplo, puede mostrarnos la figura de una persona, un paisaje, o quizás algo más abstracto. Cuando usamos el término formulación en una situación de conflicto, estamos refiriéndonos a las palabras, los gestos y las emociones que una de las partes utiliza para describir un evento, lo que quieren o cómo se sienten.

**Formulación.** Es lo que las partes hacen para «pintar su dibujo» de la situación. Este término es también utilizado por las personas que intervienen o ayudan a las partes a darle un significado más rico al dibujo. Esto suele lograr una definición más clara de los hechos, los sentimientos y las necesidades para así ayudar a las partes a comprender los símbolos que están utilizando.

**Reformular.** Es una habilidad utilizada generalmente por quienes intervienen en un conflicto para asistir a las partes a redefinir su «dibujo» de manera que los ayuden a pasar de la retórica, las amenazas u otros tipos de comunicación que les impiden progresar, hacia una resolución del conflicto. Así, pueden replantear los temas de un modo que les permita a las partes transitar de posiciones defensivas a una solución cooperativa del problema.

### Propósitos de la formulación y la reformulación

Buscan:

- Definir o redefinir la forma en la que las partes describen los eventos, las emociones y las necesidades.
- Aclarar los significados en que las partes están tratando de contarle a los que intervienen y a las otras partes.
- Ayudar a las partes a comprender mejor los eventos y sus propios sentimientos y necesidades.
- Cambiar la perspectiva sobre ciertos eventos o formas de entender la situación.

- Ayudar a las partes a pasar de la negociación de posiciones a la negociación basada en intereses.
- Superar puntos muertos en la negociación separando los temas y presentándolos en forma más general.
- Suavizar o fortalecer las demandas o las amenazas.
- Cambiar la perspectiva de los mensajes emocionales o cargados de valores para mejorar la comprensión.

### Cómo reformular

- Cambiar la persona que emite el mensaje. Hay ocasiones en donde las personas no pueden escuchar el mensaje si viene de un cierto individuo. Pueden, sin embargo, ser capaces de escuchar el mismo mensaje si es emitido por alguien más. En estos casos puede ser necesario que el mensaje sea comunicado por otro representante, por otra parte presente en la negociación (el facilitador, mediador o un tercero que sea respetado por él.)
- Utilizar habilidades de escucha para parafrasear, repetir, aclarar, verificar y resumir. La escucha activa constituye la base de la reformulación ya que estas técnicas están diseñadas para ayudar en el proceso de comunicación. Pueden ser usadas para eliminar lenguaje emocional cargado de valores, proporcionar resúmenes periódicos y ordenar la comunicación entre las partes.
- Cambiar el significado del mensaje. La reformulación se suele utilizar para ayudar a las partes a identificar intereses que subyacen a sus posiciones en el conflicto. También pueden usarse para aumentar la capacidad de gestión de las cuestiones haciéndolas más pequeñas y más fáciles de resolver, o haciéndolas más generales como para que sea más fácil para las partes identificar los puntos en común.
- Cambiar la perspectiva de una de las partes. La reformulación también se usa para cambiar la perspectiva que tiene una de las partes, permitiéndoles ver las cosas de una forma nueva. Esto puede ser logrado cambiando el contexto de la situación o haciendo que las partes reconsideren cómo pueden manejar una situación similar en un contexto diferente. Los que intervienen en el conflicto también pueden tratar de hacer que las partes reconsideren la situación en la perspectiva de una de las otras partes o a veces ayudar a las partes a mantenerse alertas a la situación global considerando los puntos en común o minimizando las diferencias.

La reformulación se utiliza generalmente cuando en la comunicación entre las partes se está aumentando la tensión, o cuando se está aproximando a un punto muerto. Asimismo,

se suele utilizar para redefinir la situación o para eliminar un bloqueo en la solución del problema.

### Construcción de confianza

Es la última habilidad de comunicación que tiene un rol importante en las estrategias de intervención en el conflicto y en el desarrollo de la acción.

La confianza puede ser descrita como:

- Dejar que los otros conozcan sus sentimientos, emociones y reacciones para tener confianza en que ellos lo respetarán y no se aprovecharán de usted.
- Compartir sus sentimientos y pensamientos internos con los demás con la creencia de que no los difundirán indiscriminadamente.
- Confiar en los otros para que le apoyen y le fortalezcan, aún si deja su máscara de «fuerte» y les muestra sus debilidades.
- Asumir que los otros no abusarán de usted, ni lo herirán intencionalmente si usted comete un error.
- La sensación interior de aceptación que usted tiene de aquellos con quienes puede compartir secretos, sabiendo que serán guardados como tales.
- El sentido de que las cosas están bien y que nada puede alterar el lazo entre usted y el otro.
- La habilidad de hacer entrar a los otros en su vida, para que puedan crear una relación construida sobre la comprensión y el respeto mutuos; el cuidado y la preocupación de asistirse el uno al otro para crecer y madurar independientemente.
- El pegamento o el cemento de las relaciones que le permiten necesitar a los otros para completarse a usted mismo.
- Abrirse para dejar que los otros conozcan sus antecedentes, problemas, preocupaciones y errores, con la seguridad de que no lo discriminarán a causa de esto.
- El acto de ponerse a sí mismo en una situación vulnerable y de apoyarse en los otros para que lo traten de una forma justa, abierta y honesta.

La construcción de confianza es algo que forma parte de cada paso hacia la acción.

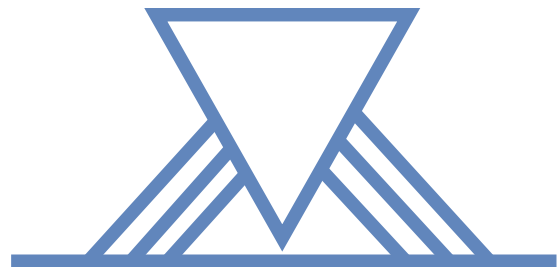
Y seguramente al leer las líneas anteriores resalta la inquietud de que por falta de confianza es que muchos problemas no se resuelven y se convierten en dolorosos conflictos con graves consecuencias. Además corresponde reconocer que la construcción de confianza no es fácil ni rápida, sino que es producto o cosecha de la siembra realizada, por lo que con la práctica de la escucha activa, de parafraseo, la formulación y la reformulación, y sobre todo con la comunicación honesta, es

posible construir confianza. Es muy fácil y rápido destruir la confianza, más aún en sociedades en las que la regla es la desconfianza, y la excepción es la confianza. Es estratégico relacionar que la capacidad de construir confianza es directamente proporcional a la capacidad de manejar constructivamente los conflictos y transformarlos pacíficamente.

### Desarrollando un plan de acción: los tres pasos

Una vez que hemos descrito las habilidades de comunicación necesarias para convertirse en un manejador creativo y confiable y un transformador de conflictos, procederemos a abordar la cuestión central de este módulo: ¿cómo podemos desarrollar una acción en nuestro entorno inmediato y qué tipo de pasos necesitamos dar?

En general, y por lo menos, hay tres pasos centrales que necesitamos dar para poner nuestra estrategia en acción.



#### Paso A: Analizar la situación

Dibuje un triángulo de arriba hacia abajo. La primera tarea del transformador de conflictos es **identificar** o **definir** el problema que deseen solucionar o contribuir en la solución. Una vez que esto ha sido identificado, debe ser escrito dentro del triángulo. Por ejemplo, un grupo de campesinos sin tierra decide que desea detener la expulsión de otros campesinos de la tierra que pertenece a latifundistas (ricos).

El próximo paso es identificar los factores en los cuales se apoya el problema. Estas fuerzas son los pilares que ayudan a que la injusticia continúe. Estos factores pueden ser explicados gráficamente como pilares que salen de ambos lados del triángulo invertido. En el ejemplo de los campesinos sin tierra, los factores que ayudan a mantener la expulsión pueden incluir la pasividad de los campesinos, el silencio acerca de la injusticia de miembros respetados de la comunidad, como los líderes religiosos; la policía armada o los grupos paramilitares contratados por los latifundistas; los intereses económicos internacionales, etc.

Una vez que los pilares han sido identificados, se debe examinar cómo cada uno de los pilares puede ser eliminado o debilitado. En este análisis es conveniente que participen todas las personas involucradas en el conflicto. Puede haber muchas sugerencias o formas de enfrentar a cada pilar propuesto. Es claro que algunos de estos pilares están fuera de nuestra capacidad de abordarlos. Si se está buscando un punto de entrada para involucrarse en uno de los pilares, debe ser el pilar que ofrezca mayores posibilidades de éxito de la forma más inmediata y realista. Por ejemplo, los campesinos pueden tener pocas posibilidades de cambiar las decisiones de la economía internacional, pero sí pueden tener acceso a otros campesinos y a los líderes religiosos locales.

El análisis de la situación es un proceso en el que se debe acudir a herramientas adecuadas con flexibilidad y mucho sentido común para ubicarse en el contexto conflictivo. Resaltamos que no siempre es posible realizar un análisis del conflicto de manera estructurada y académica.

### Paso B: Diseñar una alternativa constructiva

No es suficiente eliminar los efectos del problema o lograr paz aparente. A menos que se den pasos concretos para abordar las causas del conflicto y se reemplacen las estructuras que generan la disputa, el conflicto volverá a surgir.

Una alternativa constructiva debe ser puesta en marcha. Es importante planificar para el futuro. En este ejercicio, una escalera puede ser de mucha utilidad como figura de trabajo.

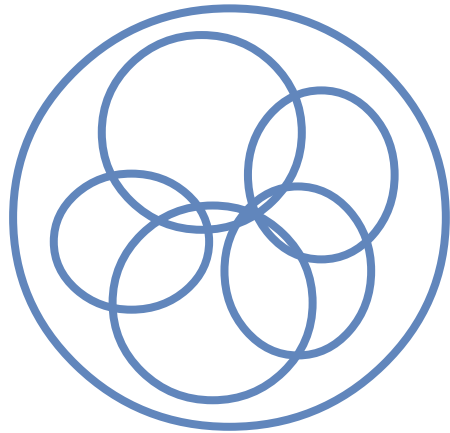
Se debe pensar en una alternativa constructiva. Cada escalón de la escalera representará un paso hacia su visión. Lo mejor es ser lo más concretos y prácticos como nos sea posible al pensar en los pasos necesarios para diseñar esta opción. Los campesinos pueden decidir que su alternativa es lograr la participación política en el futuro. Pueden identificar que el primer paso hacia este objetivo es desarrollar los sindicatos de trabajadores rurales. Un próximo paso podrían ser las cooperativas o la renovación del orgullo en su propia cultura.

En la estrategia constructiva se debe identificar por lo menos lo que se quiere lograr (objetivos), como se quiere lograr (métodos y actividades) y los recursos necesarios para lograr lo que se propone además de los responsables y el plazo o tiempo aproximado. Una estrategia útil será posible después de haber

analizado la situación porque caso contrario el riesgo de equivocarse en el camino es mayor.

### Paso C: Encontrar aliados

Identificar y conseguir aliados es un tema importante en la estrategia. Este paso puede ser descrito gráficamente como una serie de círculos dentro de otros círculos.



Comience por identificar los grupos o los individuos con más influencia que ya simpatizan con los propósitos del grupo para lograr el cambio. En el ejemplo de los campesinos sin tierra, esto puede ser el grupo de mujeres de la comunidad. A continuación, busque personas o grupos que sean relativamente fáciles de convencer para que tomen parte en sus proyectos. (Por ejemplo, un sindicato de trabajadores rurales o un grupo de mujeres que trabajen los derechos humanos). Luego, el grupo debe identificar grupos o individuos cuyo apoyo podría ser más difícil pero importante de ganar (como los periodistas y los grupos de consumidores que pueden ser persuadidos de hacer boicot a los productos de las granjas para apoyar las demandas de los campesinos).

Definitivamente un plan de acción frente a una situación conflictiva debe ser **Medible**, **Específico**, posible de **Terminar** en un tiempo determinado y totalmente **Aplicable** al tipo de conflicto, las partes y especialmente al contexto en el que se presenta el conflicto. Un plan de acción no garantiza que la transformación del conflicto sea cien por ciento posible, pero sin lugar a dudas debe permitir tener un norte claro y definido de lo que se puede hacer y lograr al comprometerse en la transformación del conflicto sin violencia.

Comprometerse en la transformación de conflictos es un compromiso por la paz, por la convivencia pacífica cotidiana que será producto y realidad de una cultura de paz, justicia y libertad.

## Lecturas y bibliografía

### Lecturas sugeridas

- Asociación Bienestar YEK INEME. La Guerra no es la Solución. San Salvador 2001.
- Bobbio, Norberto. El Problema de la Guerra y las Vías de la Paz. Editorial Gedisa. Barcelona. 2º Ed. 1992.
- Fisas Armengol, Vicenc. Introducción al Estudio de Paz y de los Conflictos. Editorial Lerna, Barcelona 1997.
- Fisas Armengol, Vicenc. Cultura de Paz y Gestión de Conflictos. Icaria editorial, Barcelona 1998.
- Fisher, Roger et al. Sí... de acuerdo! Como negociar sin ceder. Feldafing.
- Fisher, Simon et al.: Working with conflict. Skills & strategies for action. London 2000.
- Galtung, Johan. Peace by peaceful means, Peace and Conflict, Development and Civilization, Oslo 1996.
- GTZ. Friedensentwicklung, Krisenpraevention und Konfliktbearbeitung. Eschborn 2002.
- Lederach, John Paul. Enredos, Pleitos y Problemas. Ediciones Semilla. Comité Central Menonita. Guatemala 1992.
- Lederach, John Paul y Marcos Chupp. Conflicto y Violencia? Busquemos Alternativas Creativas! Colombia 1997.
- Lederach, John Paul. Enredos, Pleitos y Problemas. Colombia 1997a.
- Lederach, John Paul. Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies. United States Institute of Peace Press, Washington, D.C. 1997b.
- Lederach, John Paul. *The Challenge of the 21st Century, in: People Building Peace. 35 Inspiring Stories from Around the World. European Centre for Conflict Prevention (ECCP), The Hague 1999.*
- López Aparicio, Tito Antonio. Gestión de Conflictos (Fascículo 4). Santa Cruz, Bolivia 2001.
- Martínez de Murguía, Beatriz. Mediación y Resolución de Conflictos. Editorial Paidós, México 1999.
- Neumann, Jochen y Denis Dressel. The long road to peace. Constructive Conflict Transformation in South Africa. Hamburg 2001.
- Ortego, Jesús et al. Manual para el Facilitador en Resolución de Conflictos. Diakónia Bolivia 2000.
- Ross, Marc Howard. La Cultura del Conflicto. Ediciones Paidós, Barcelona 1995.

- Coser, Lewis. Nuevos Aportes a la Teoría del Conflicto. Editorial Amorrortu, Buenos Aires 1970.
- Schirsch, Lisa. Den Frieden sichern - Wie zivile Alternativen zur Konfliktprävention entwickelt werden. Heinrich-Böll-Stiftung, Köln 1996.
- Serrano Gómez, Enrique. Consenso y Conflicto. Grupo Editorial Interlinea. México 1996.
- SNV. Memoria del Seminario Taller interno del SNV. Roles de la Comunicación y los Medios en la Transformación de los Conflictos Sociales. Santa Cruz-Bolivia 2004.
- Voluntarios del Programa de Resolución Alternativa de Conflictos de C.D.C. Cartilla de Negociación. La Paz - Bolivia 1998.
- <sup>3</sup>ROSS 1993: 21 LIT

### Bibliografía Comunicación y Conflicto

- Bobbio, Norberto. El Problema de la Guerra y las Vías de la Paz. Editorial Gedisa. Barcelona. 2º Ed. 1992.
- Ross, Marc Howard. La Cultura del Conflicto. Ediciones Paidós, Barcelona 1995.
- Coser, Lewis. Nuevos Aportes a la Teoría del Conflicto. Editorial Amorrortu, Buenos Aires 1970.
- Fisas Armengol, Vicenc. Cultura de Paz y Gestión de Conflictos. Icaria editorial, Barcelona 1998.
- Fisas Armengol, Vicenc. Introducción al Estudio de Paz y de los Conflictos. Editorial Lerna, Barcelona 1997.
- Serrano Gómez, Enrique. Consenso y Conflicto. Grupo Editorial Interlinea. México 1996.
- Lederach, Juan Pablo. Enredos, Pleitos y Problemas. Ediciones Semilla. Comité Central Menonita. Guatemala. 1992.
- Bobbio, Norberto. El Problema de la Guerra y las Vías de la Paz. Editorial Gedisa. Barcelona. 2º Ed. 1992.
- Martínez de Murguía, Beatriz. Mediación y Resolución de Conflictos. Editorial Paidós, México 1999.

### Bibliografía Manejo de Conflictos

La siguiente bibliografía y enlaces de interés se incluyen con el propósito de brindar una visión general no sólo sobre el tema de manejo de conflictos, sino también sobre pacificación. La mayoría son obras básicas que pueden ayudar a los facilitadores a prepararse para el taller o encontrar respuestas a preguntas que pudieran surgir después.

### Comunicación abierta y constructiva

- ROSENBERG, MARSHALL B. (2000): *Nonviolent Communication. When communication really matters.* Puddle Dancer Press, Encinitas, California.

### Conflicto y transformación del conflicto

- FISHER, SIMON ET AL. (2000): *Working with Conflict.* Zed Books, London.
- INTERNATIONAL ALERT (1996): *Resource pack for conflict transformation.* International Alert, London. Online: [www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)

### Mediación

- AUGSBERGER, DAVID W. (1992): *Conflict Mediation across Cultures. Pathways and Patterns.* Luisville, Kentucky.

### Prevención de la crisis y transformación del conflicto civil

- ANDERSON, MARY B. (1999): *Do not harm – How aid can support peace—or war.* Lynne Rienner Publishers, London.
- ANDERSON, MARY B. (2000): «Reflecting on the practice of outside assistance: Can we know what good we do?» In:

The Berghof Handbook for Conflict Transformation. (Internet-publication: [www.b.shuttle.de/berghof/Bhandbook](http://www.b.shuttle.de/berghof/Bhandbook)).

- ANDERSON, MARY B. (2000): *Options for Aid in Conflict. Lessons from field experience.* CDA, Cambridge ([www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)).
- BERGHOF FORSCHUNGSZENTRUM (ed.) (2000): *Berghof Handbook for Conflict Transformation.* (Online-publication: [www.berghof-center.org/handbook/](http://www.berghof-center.org/handbook/)).
- LEDERACH, JHON PAUL (1997): *Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies.* United States Institute of Peace Press, Washington D.C.
- MIAL, HUGH ET AL (1999): *Contemporary Conflict Resolution.* Polity Press, Cambridge, United Kingdom.
- REYCHLER, LUC AND PAFFENHOLZ, THANIA (ed.) (2001): *Peace Building. A field guide.* Lynne Rienner Publishers, Boulder.
- ROPERS, NORBERT (1997): *Roles and Functions of Third Parties in the Constructive Management of Ethnopolitical Conflicts.* Berghof Forschungszentrum, Berlin ([www.berghof-center.org](http://www.berghof-center.org)).



## EJERCICIO

Identifique un conflicto concreto de su entorno de trabajo o vida cotidiana y escriba su propio Plan de Acción.

Su plan debe contener:

### Paso A. Análisis de la situación

Escriba una descripción corta de la

situación de conflicto que está enfrentando y que le gustaría ver transformada y expresada como objetivo.

Para formular el objetivo de su plan, debe concretar el análisis del conflicto en la identificación del o los problemas que causan el conflicto para luego formular el objetivo específico que pretende lograr con su plan.

### Paso B. Formule una alternativa constructiva

Formule sus respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo va a alcanzar el objetivo?
- ¿Qué estrategia utilizará para alcanzarlo? Explique su elección.
- ¿Cómo usará esta estrategia? Escriba las acciones requeridas que puede necesitar para alcanzar su objetivo.
- ¿Cuánto tiempo le llevará realizar cada acción? ¿Cuánto tiempo le llevará desarrollar el plan?

Debe buscar concretar su(s) estrategias(s) para el manejo constructivo del conflicto orientado a la transformación del mismo por caminos de paz.

Si desea, también puede incluir respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tienen usted y/o su organización el tiempo para llevar adelante este plan?

- ¿Cuántas personas se necesitan para llevarlo adelante? ¿Con quién lo llevará adelante? ¿Están estas personas a su disposición?

- ¿Cuánto dinero necesita para realizarlo? ¿Tiene su organización los recursos financieros necesarios o es capaz usted de encontrar el financiamiento para este plan?

- ¿Cuándo y dónde quiere realizarlo?

Una estrategia sin los elementos operativos que hagan posible su realización seguramente no será útil y quedará en el plano de la formulación teórica, por lo que para evitar esta situación, su alternativa constructiva debe ser operativa.

### Paso C. Establezca alianzas

- ¿Qué actores pueden ayudarlo a alcanzar su objetivo y cómo? ¿Cuáles son las bases y resultados esperados de las alianzas?

El manejo constructivo de los conflictos buscando su transformación pacífica requiere de cooperación y trabajo en redes que se deben fundar en acuerdos concretos y claros que permitan que su plan de acción sea posible de realizar.

### Finalmente

Con las capacidades desarrolladas -conceptos, habilidades y destrezas, pero sobre todo actitudes y conductas constructivas y pacíficas- de analizar y manejar conflictos en su entorno de trabajo o vida social, es posible avanzar en la transformación pacífica de las situaciones conflictivas de manera sostenible. Pero como indicamos desde la unidad 1 de la presente publicación, son capacidades que hay que sembrar para cosechar.